

CFOメッセージ

さらなる実力利益の向上と 資本効率を重視した 経営を通じて持続的な 企業価値向上を目指します



代表取締役
副社長執行役員

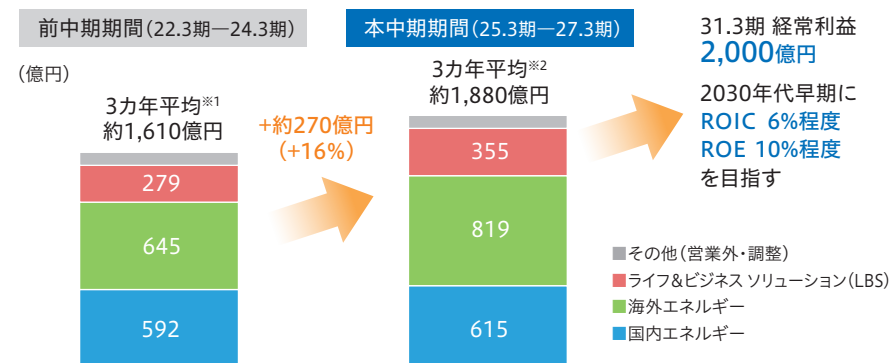
坂梨 興

Daigasグループは、「中期経営計画2026」において、ROIC 5.0%、ROE 8.0%の達成を財務目標として掲げ、自己資本比率45%以上、D/E比率0.8以下という財務健全性を維持しながら、資本効率を重視した経営を実践しています。これらの目標達成に向けて、株主・投資家の皆さまとの対話から得た示唆を真摯に受け止め、利益成長と、自己資本コントロールの両輪から取り組みを進めてきました。これまで積み上げてきた取り組みの成果として、実力利益が着実に伸長しているなか、アセットライトな経営意識の徹底によるバランスシートの最適化と、規律あるキャッシュアロケーションの実行を通じて、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

実力利益の着実な向上と株主還元の拡充

中期経営計画2026の2年目にあたる2025年度は、当社グループの事業ポートフォリオ経営の着実な進展を実感できた1年となりました。2025年度の連結経常利益は、タイムラグ影響を除くと1,953億円となり、最終年度の見通しを含めた3カ年平均経常利益は約1,880億円と見通しています。前中期経営計画期間の約1,610億円と比較して、16%増の成長を見込んでいます。それぞれの事業において、成長投資による事業の拡充を図りつつ、市況の変化を捉えた機動的な対応や付加価値の創出を積み重ねた結果として、グループ全体の利益水準の底上げにつながっています。

■ 3カ年平均 経常利益（タイムラグ影響除く）

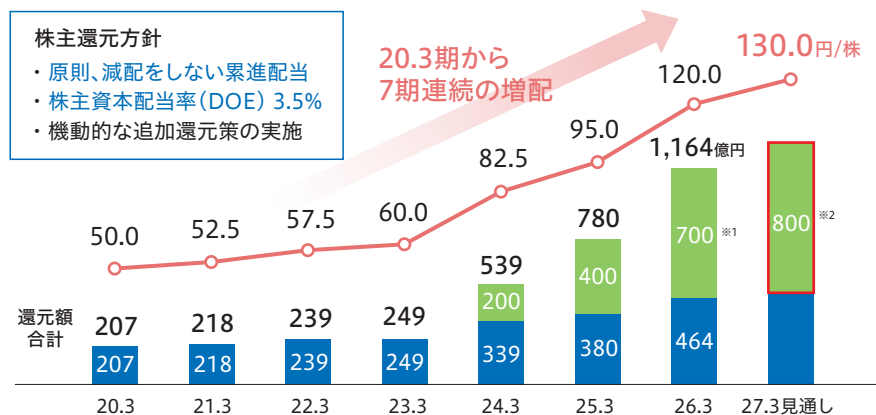


CFOメッセージ

こうした実力利益の向上を踏まえ、株主還元のさらなる強化を決断しました。原則、減配をしない累進配当という考え方を基本に据えつつ、2025年度中間期において、**配当指標である株主資本配当率(DOE)の水準を3.0%から3.5%へと引き上げました。**資本市場との対話を重ねるなかで、次期中計以降の持続的な成長へのコミットも踏まえ、早期に実施することが株主・投資家の皆さまと当社グループの双方にとって有意義であると判断したためです。2026年度の年間配当予想は、この新たな水準に基づき、**昨年度から10円増配となる130円を計画しています。**これにより、還元の予見性を高めるとともに、機動的な追加還元策として、自己株式取得も継続しています。2026年度については、**5月に上限800億円の取得(実施期間約1年)を公表しました。**

2026年度については、グローバルな地政学リスクをはじめ不透明な状況が続いていますが、中長期的なリスクの抽出や影響度の把握および対応策の検討を深めつつ、中期経営計画最終年度の目標であるROIC5%、ROE8%の達成に向けて、国内・海外ともに着実に取り組みを進めてまいります。

また、今後に向けては、**2030年代早期の「ROIC6%程度・ROE10%程度」の実現**を、中長期的な目標として掲げており、引き続き、利益成長(分子)と適切な自己資本コントロール(分母)の両輪で取り組んでいく方針です。特に、利益成長にはこだわっていきたいと考えています。優良な案件の成長投資を実行しつつ、各事業における取り組みを着実に進化させることで、実力利益を伸ばしていきたいと考えています。

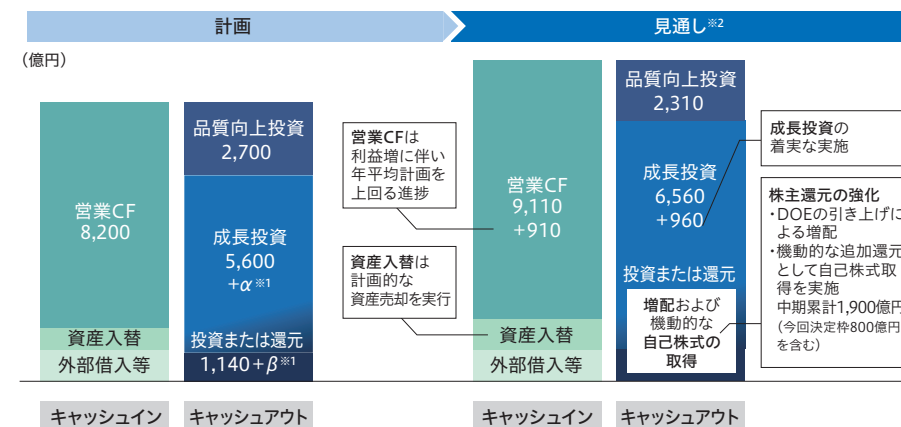


キャッシュアロケーションの状況と成長投資

これまでの事業成長により当社グループのキャッシュ創出力は着実に成長しており、中期経営計画2026における3カ年累計の営業キャッシュ・フローは、**当初見通しを910億円上回る9,110億円となる見通し**です。また、アセットライトな経営方針に則った資産入れ替えも進めたことで、キャッシュインも大きく拡大しています。こうして創出した資金を活用し、計画を上回る成長投資と株主還元の強化を進めています。

3カ年累計の投資計画は、品質向上投資に2,310億円、成長投資に6,560億円を振り向ける予定です。成長投資については、当初計画を960億円上回る見通しで、国内エネルギー事業では、最新鋭の高効率天然ガス発電所である姫路天然ガス発電所の建設に加え、再生可能エネルギーへの投資を進めているほか、海外エネルギー事業では好調なシェールガス開発や、LBS事業では都市開発事業を中心に、それぞれ投資を継続しています。品質向上投資は、安定的なガス供給のための設備の強化や、保安の高度化・生産性の向上につながるDX投資等を進めています。

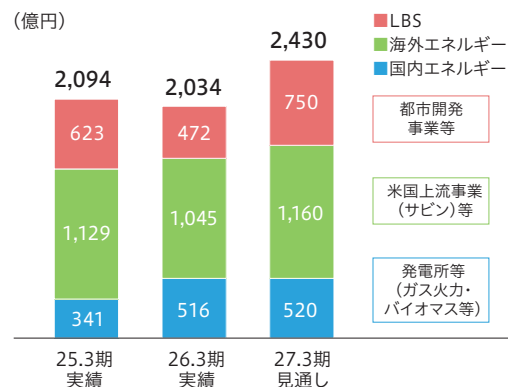
■ 本中期期間(25.3期-27.3期) 累計キャッシュアロケーション



CFOメッセージ

一方で、持続的な企業価値向上に向けて成長投資を着実に進めるためには、**強い財務基盤の確保も重要**であると考えています。これまで当社は、高い格付[※]を維持することで、相対的に低い資金調達コストを実現しつつ、優良な投資機会を確実に獲得してきました。この財務基盤は私たちの強みであり、昨今の金利上昇局面においても優位性が発揮できると考えており、引き続き、**資本コストをしっかりと意識し**

■ 成長投資



つつ、当社グループのバリューチェーン強化に資する領域や、成長ドライバーと位置づけている海外等を中心に、将来の利益成長を牽引する投資を実行してまいります。

※(株)格付投資情報センターにてAA+、S&Pグローバルレーティング・ジャパン(株)にてA+、ムーディーズ・ジャパン(株)にてA1の格付が付与

アセットライトな経営の徹底による資本効率の向上

当社グループは、2021年度からROIC経営を導入し、資本コストを意識した経営の社内浸透を図ってまいりました。中期経営計画2026では、成長投資の着実な実行とともに、アセットライトな経営の志向を明確に打ち出し、ROIC-WACCスプレッドの拡大に向けた取り組みを進めてまいりました。

私たちの考えるアセットライトな経営とは、**事業の付加価値や競争力の源泉を見極め、自社保有により価値を最大化できる資産は戦略的に保有を続ける一方、必ずしもそうではない資産は外部資本の活用や売却を含め、最適ナリソース配分を柔軟に選択していく**ということです。この方針に基づき、2025年度は、米国電力事業において相対的に競争力が低下していると判断した火力発電所を複数売却し、バリューアップ余地のある案件に絞り込むことで資本効率の向上を図りました。

さらに、LBSの不動産事業においても、これまでのストック型中心のモデルから、**私募リートへの売却を含むフロー型事業へのシフトを加速**させているほか、国内再エネにおいても、パートナー連携の強化やファンドの活用を通じて投資回収の予見性を高めつつ、リスクと資本効率のコントロールを行っています。今後も、こうしたアセットライトな経営を徹底し、ROEおよびROICの継続的な向上を図ってまいります。

Daigasグループの投資リスクマネジメント

成長投資の拡大に伴い、リスクマネジメントの重要性も一層高まっています。当社グループでは、以下の規律に沿って、厳格なリスクマネジメント体制を堅持しています。

一点目は「事業戦略との整合性評価」です。個別案件の収益性のみならず、他事業とのシナジー効果や事業遂行能力向上への寄与を多角的に評価します。

二点目は「投資案件固有のリスク評価」です。グループ統一の投資基準に基づき、社内の投資評価室や財務・法務部門、外部の専門的な評価を勘案し、投資評価委員会にて審議します。**プロジェクトに内在するリスクについては、建設・操業・保守等の技術面および制度・市場・契約等の商務面の両面から、リスクを網羅的に可視化・評価する仕組みを整備**しています。

三点目は「財務健全性とのバランス維持」です。投資後に想定されるリスクが顕在化した場合の潜在的な損失額を定量的に把握し、全社的なポートフォリオバランスを管理することで、財務健全性を維持しながら成長投資を継続しています。

四点目は「投資実行後のフォローアップ」です。投資後は毎年モニタリングを実施し、当初の戦略目的を果たしているか、事業環境の変化に遅れをとっていないかを評価します。その結果に基づき、事業性の向上策や、売却・撤退を含む抜本的な見直しを機動的に行っています。

CFOメッセージ

トランジション・ファイナンスの積極的な活用による カーボンニュートラル戦略の推進

当社グループは、低炭素・脱炭素社会の実現に向けたエネルギー・トランジションを最重要課題と位置づけ、その移行を支える資金調達手法としてトランジション・ファイナンスを継続的に活用しています。資金調達の場においては、「エネルギー・トランジション2050」等で示している当社グループのカーボンニュートラル戦略に関する理解促進を図っています。

これらの調達資金を活用し建設を進めていた姫路天然ガス発電所は、2026年1・5月に1・2号機の運転を開始しました。今後もトランジション・ファイナンスを戦略的に活用し、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を両立させてまいります。

■ Daigasグループのトランジション・ファイナンス

	発行時期	金額	資金使途
第1回 トランジション・ボンド	2022年6月	100億円	印南風力発電所、野辺地陸奥湾風力発電所、横浜町風力発電所、Daigas大分みらいソーラー、お客さま先設備の天然ガスへの燃料転換に貢献するプロジェクト
第2回 トランジション・ボンド	2022年9月	270億円	桑原城メガソーラー(No.4)、茨城県北茨城市磯原町特高発電所、姫路天然ガス発電所
トランジション・ローン	2023年1月	350億円	姫路天然ガス発電所
第3～5回 トランジション・ボンド	2023年6月	350億円	姫路天然ガス発電所
トランジション・リンク・ボンド	2024年5月	250億円	資金使途の特定はなし
トランジション・リンク・ローン	2024年9月	300億円	資金使途の特定はなし



株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて

この1年で当社の株価は上昇し、長年の課題であったPBR1倍超えを達成することができました。これは、株主・投資家の皆さまとの様々な対話を通じて頂いたご意見も踏まえながら、現在当社グループが取り組んでいる実力利益の向上と資本政策が、資本市場から一定の評価を得られた結果であると認識しています。もっとも、株価は市況全体の動向にも左右されるため、一喜一憂することなく、中長期的な利益成長とROIC、ROE向上に向けた取り組みを積み重ねていくことが肝要だと捉えています。

世界各地での地政学リスクの顕在化やマクロ環境の変動など、先行きの不透明感はおお拭きできません。しかし、Daigasグループは、強靱な事業ポートフォリオと財務基盤を武器に、2030年代早期の「ROIC6%程度・ROE10%程度」の実現に向けて着実な歩みを進めてまいります。今後も株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、企業価値の最大化に向けた歩みを続けてまいりますので、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。